

UPE

Universités d'été
DFCG



DOCUMENT

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

Michael Page

DFCG.

Le réseau
des dirigeants
financiers

**Un nouveau rapport à l'entreprise
et au travail : quel management ?**



156 inscrits



Universités d'été
DFCG

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

Neuf partenaires vous ont accompagné dont la Banque de France pour un point sur l'Inflation



Deloitte.



KPMG



Michael Page



Le réseau des dirigeants financiers

Groupes d'échange

23 groupes DFCG par affinités, thèmes ou secteurs pour...

Renforcer
Les liens entre les membres

Produire
des contenus originaux et de qualité

Cyber Fraude
d'information

Optimiser
les échanges de bonnes pratiques

Mettre en valeur
les expériences des membres

DFCG Étudiants
Sociétés cotées
DAF en PME
ction



F









Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

Animateur



Eric Caspers
Président
DFCG Hauts de France
& Directeur Comptable
Europe & Corp, Arc



Intervenants



Philippe Pailot
Maître de Conférences HDR
IAE Lille
Professeur Associé, **Skema**



Laure Lourdel
Finance Transformation
& Accounting Director
Leroy Merlin



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page



Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?



Intervenant



Philippe Pailot
Maître de Conférences HDR
IAE Lille
Professeur Associé, Skema



philippe.pailot@univ-lille.fr

Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

Intervenante



Laure Lourdel
Finance Transformation
& Accounting Director
Leroy Merlin

The Leroy Merlin logo, featuring the words "LEROY MERLIN" in a bold, black, sans-serif font. The text is arranged in a zig-zag pattern across a green triangle that is part of a larger, stylized "G" shape.

LEROY MERLIN



Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

Intervenant



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page

huguesdequercize@michaelpage.fr

Michael Page





Universités d'été
DFCG

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille



Michael Page

Un nouveau rapport à l'entreprise
et au travail : quel management ?



Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

Michael Page



UDE 2022 | Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

Non répertoriée

7 vues 11 juil. 2022 Manager dans l'incertain ou comment renoncer à manager l'incertain ? Réorganisation du travail avec le télétravail : un nouvel équilibre vie perso/vie pro ? Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail ? Une meilleure performance ? En quoi les nouvelles habitudes de travail redessinent l'entreprise ? Design thinking ou méthode agile : quelle approche pour votre organisation ? Télétravail : quelles conséquences sur l'affectio societatis, la circulation de l'information ? Comment transférer les compétences aux nouveaux arrivants ? Un nouveau management ? Comment fidéliser les collaborateurs ?

Intervenants :

Philippe Pailot, Maître de Conférences HDR, IAE Lille & Professeur Associé, Skema

Laure Lourdel, Accounting Director, Leroy Merlin

Hugues de Quercize, Manager Finance, Michael Page

Cette conférence a été animé par Eric Caspers, Président, DFCG Hauts de France & Directeur Comptable Europe & Corp, Arc.



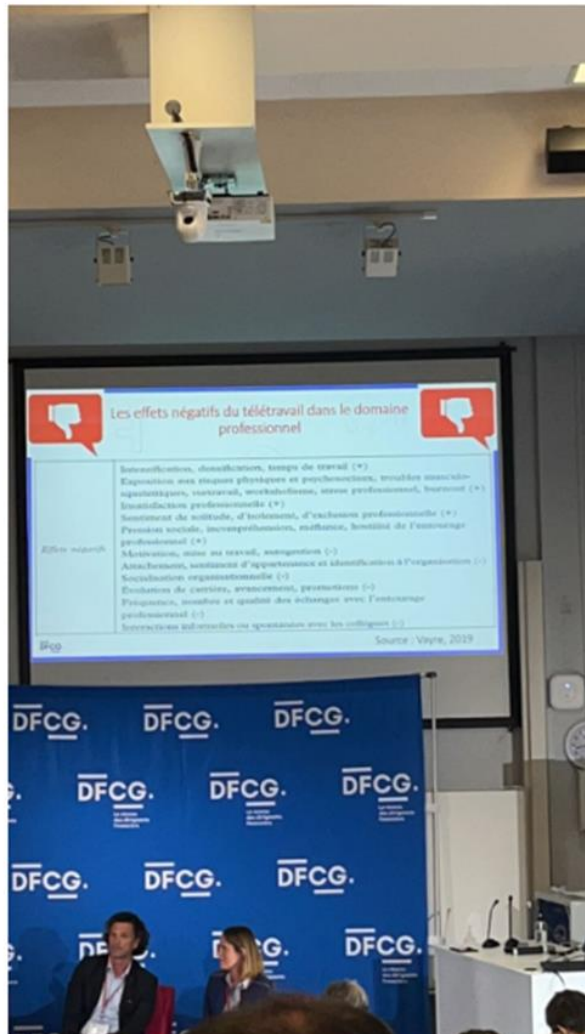
Bilal Chettouh • 1er

Creating capacity for finance teams and empowering progressive transform...
1 sem. •

« Le télétravail a aussi ses inconvénients :

- c'est très chronophage
- Il n'y a pas d'espace collaboratif et donc on ne crée plus de lien. »

#universitédétéDFCG #teletravail



Vous et 14 autres personnes

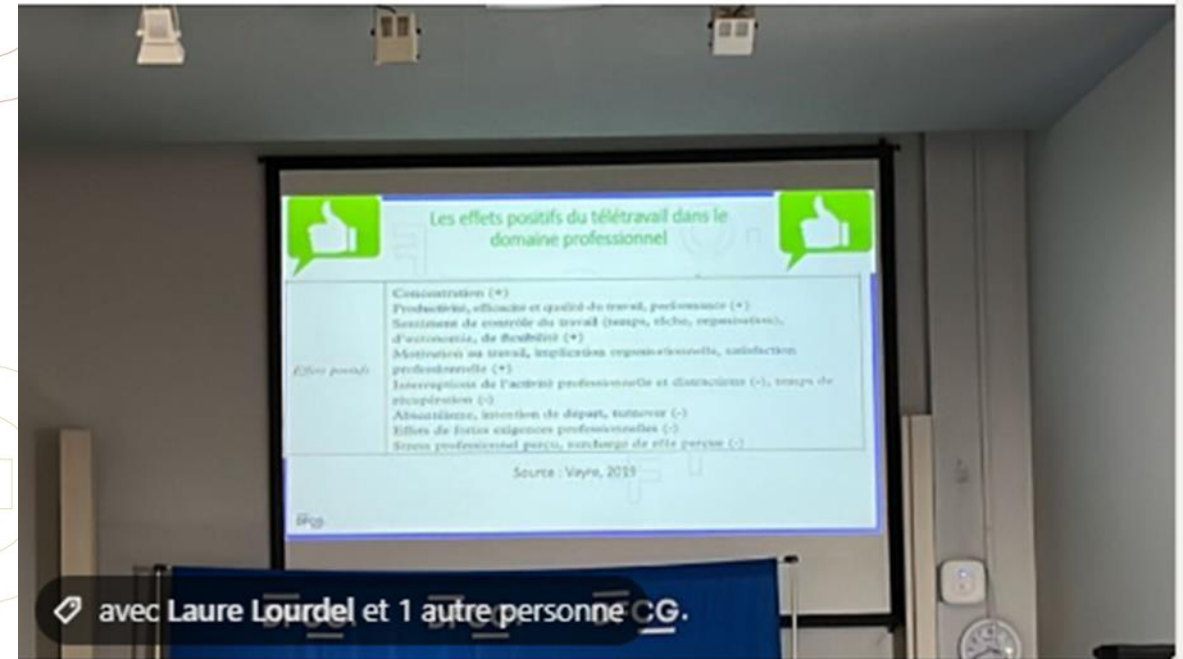


Bilal Chettouh • 1er

Creating capacity for finance teams and empowering progressive transformati...
1 sem. •

Laure Lourdel, Finance Transformation chez **Leroy Merlin** : « l'adoption d'un mode de travail hybride nous permet de continuer à avancer dans ce contexte de despatialisation du travail »

#UniversitédétéDFCG #travail #finance



avec Laure Lourdel et 1 autre personne



Vous et 10 autres personnes

1 commentaire

Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?



XVIIe au XIX siècle



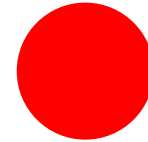
Proto-industrie

De la fin du XVIIIe
à nos jours



Industrialisation et
développement de
la firme intégrée

Des années 70 à
nos jours



Déspatialisation
liée aux TIC

Découplage de l'exercice d'une
activité professionnelle d'un lieu
physique et d'une temporalité
organisationnelle





**Management des
personnes et des équipes**

Salariés

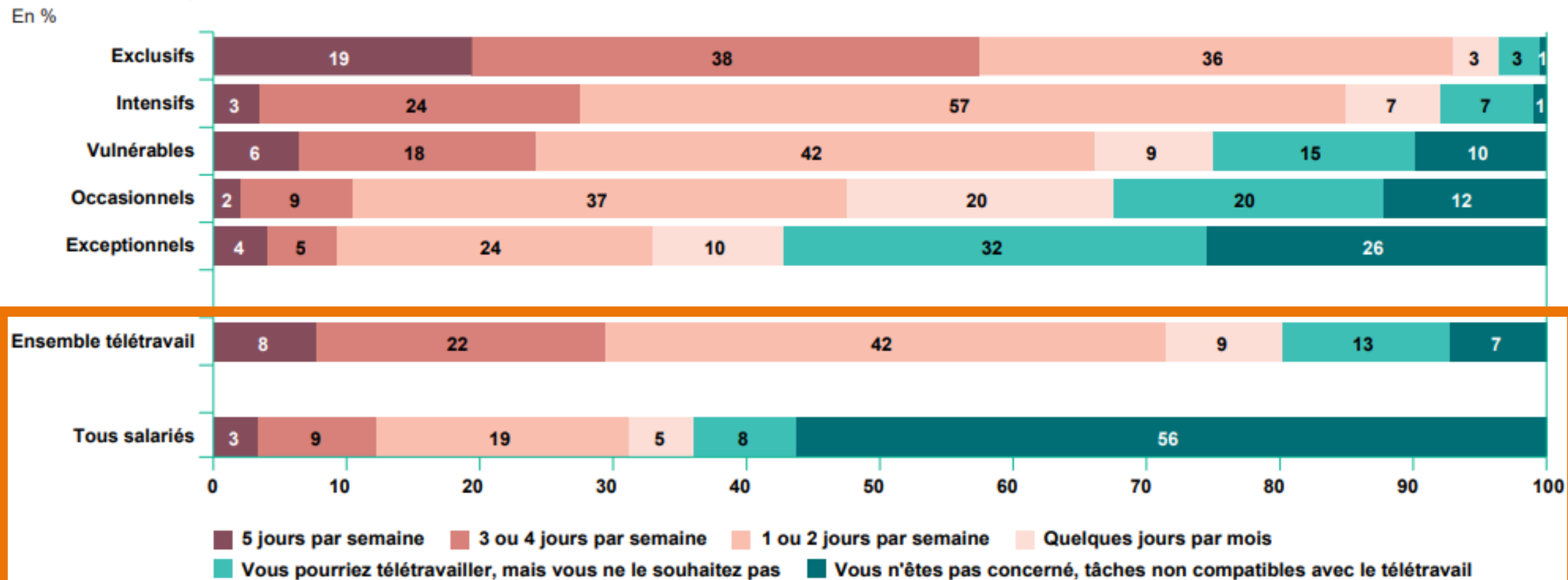
Effets ambivalents de la déspatialisation
(effets psychosociologiques liés à l'éloignement
physique des salariés – Taskin, 2010)

**Organisation du travail et
des activités**

**Aménagement des espaces
de travail**



Les souhaits de télétravail selon le profil de télétravailleur (Source : DARES, 2022)





Les effets positifs du télétravail domaine professionnel

Effets positifs

- Concentration (+)
- Productivité, efficacité et qualité du travail, performance (+)
- Sentiment de contrôle du travail (temps, tâche, organisation), d'autonomie, de flexibilité (+)
- Motivation au travail, implication organisationnelle, satisfaction professionnelle (+)
- Interruptions de l'activité professionnelle et distractions (-), temps de récupération (-)
- Absentéisme, intention de départ, turnover (-)
- Effets de fortes exigences professionnelles (-)
- Stress professionnel perçu, surcharge de rôle perçue (-)

Source : Vayre, 2019

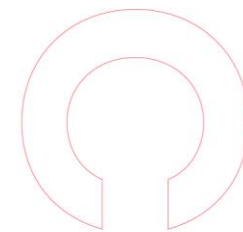
Les effets négatifs du télétravail dans l'environnement professionnel

Effets négatifs

- Intensification, densification, temps de travail (+)
- Exposition aux risques physiques et psychosociaux, troubles musculo-squelettiques, surtravail, workaholisme, stress professionnel, burnout (+)
- Insatisfaction professionnelle (+)
- Sentiment de solitude, d'isolement, d'exclusion professionnelle (+)
- Pression sociale, incompréhension, méfiance, hostilité de l'entourage professionnel (+)
- Motivation, mise au travail, autogestion (-)
- Attachement, sentiment d'appartenance et identification à l'organisation (-)
- Socialisation organisationnelle (-)
- Évolution de carrière, avancement, promotions (-)
- Fréquence, nombre et qualité des échanges avec l'entourage professionnel (-)
- Interactions informelles ou spontanées avec les collègues (-)



Les effets du télétravail sur l'articulation vie professionnelle/vie privée



<i>Effets positifs</i>	<p>Disponibilité pour les activités et relations familiales (+) Contrôle des moments consacrés au travail/« hors travail » (+) Flexibilité temporelle (+) Contrôle, gestion, organisation, hiérarchisation des activités dans les différents domaines de vie (+) Conciliation des rôles (+) Effets de fortes exigences familiales et surcharge de rôle perçue (-)</p>
<i>Effets négatifs</i>	<p>Envahissement du travail (+) Tensions et conflits avec l'entourage familial et amical (+) Pression et stress perçus (+) Décalage et isolement social (+) Délimitation du temps de travail (-) Clarté de la frontière vie de travail / vie « hors travail » (-) Accomplissement des activités professionnelles et personnelles (-) Temps consacré à soi, aux loisirs, aux sorties (-) Réponses aux exigences professionnelles et familiales, aux sollicitations de l'entourage (-) Interactions sociales et amicales (-)</p>

Bibliographie

- DARES (2022), « Le télétravail durant la crise sanitaire », DARES analyse, n° 9, février.
- Vayre, E. (2019). « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel et social », *Le travail humain*, vol. 82, n° 1, pp. 1-39.

Pour aller plus loin...



Manager dans l'incertain ou comment renoncer à manager l'incertain ?

Intervenante



Laure Lourdel
Finance Transformation
& Accounting Director
Leroy Merlin



Aujourd'hui la capacité à manager dans un contexte mouvant/changeant est une compétence nécessaire. Il s'agit de savoir inculquer et insuffler le changement dans le quotidien, donner du sens et un chemin pour que chacun s'y retrouve et entame régulièrement sa courbe de changement.

Chez Leroy Merlin, nous sommes attentifs à l'accompagnement et au développement de chacun dans cet environnement en pleine transformation. Le job du manager est de pouvoir accompagner les collaborateurs et travailler sur la projection des métiers pour anticiper et préparer au mieux.



Manager dans l'incertain ou comment renoncer à manager l'incertain ?

Intervenant



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page

Recrutement = donner du sens au projet pour que le recrutement soit une réussite

Dans nos échanges avec les candidats il est intéressant de constater que la question du sens et de la raison d'être (pourquoi nous faisons ce que nous faisons) de l'entreprise est importante. Un candidat doit avoir envie de s'engager dans une structure et des projets clairs.

Par exemple, les candidats vont être attentifs à la cohérence entre les messages exprimés et les signaux faibles perçus lors du processus de recrutement.

Michael Page

Manager dans l'incertain ou comment renoncer à manager l'incertain ?

Intervenant



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page

Recrutement = donner du sens au projet pour que le recrutement soit une réussite



Il est là, c'est déjà un gros effort.

« Vous voulez m'embaucher, faites-moi rêver! »

Les jeunes ont besoin d'« un bénéfice visible immédiatement » et de « mentors à la Thierry Marx. » Nathalie Hector, directrice à la Skema Business School

Emploi. Entre grande démission et quête de sens, le rapport au travail est en mutation.

Michael Page



Réorganisation du travail avec le télétravail : un nouvel équilibre vie perso/vie pro ?

Intervenante



Laure Lourdel
Finance Transformation
& Accounting Director
Leroy Merlin



Le télétravail a bouleversé l'approche du salariat et de l'équilibre vie pro/perso :

1/ C'est une prise d'autonomie pour les cadres mais également pour les non cadres.

Nombreux témoignages sur les petites choses du quotidien (livraison de colis, rdv de maintenance, enfants,...).

Cela implique une évolution du suivi de la performance sur le delivery et non plus sur le nombre d'heures + relation confiance avec le manager

2/ Le télétravail permet d'aller chercher une meilleure productivité

Exemple d'impact sur la performance : clôture à distance dans le contexte d'un changement ERP => il y avait tellement besoin de concentration et engagement que les équipes en télétravail full ont réussi

3/ Cela implique une nouvelle organisation de la communisation et circulation de l'information

nouvelles pratiques digitales / Une bonne organisation du quotidien des équipes et une montée en puissance des chats pro qui remplacent les mails et qui permettent de garder du liants (bonjour à l'équipe par chat tous les jours)



Réorganisation du travail avec le télétravail : un nouvel équilibre vie perso/vie pro ?

Intervenant



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page

Michael Page

Évolution sur le mode de recrutement (téléphone versus de la visio) / Gain en fluidité = recrutement en visio se passe plutôt bien

Proposer du télétravail est un incontournable dans le processus de recrutement.

Le sujet de l'organisation du travail a récemment bousculé l'approche du recrutement et du travail des cabinets.

La perception du travail à distance a radicalement changé et dans un laps de temps très court.

La question de savoir si un accord de télétravail existe ne choque plus personne et les entretiens en visio est une pratique courante.



Comment transférer les compétences aux nouveaux arrivants ? Un nouveau management ?

Intervenante



Laure Lourdel

Finance Transformation
& Accounting Director

Leroy Merlin



Dans le cadre de l'on-boarding des nouveaux collaborateurs, formation métier et on-boarding en présentiel y compris pendant les confinements pour créer du liant et montée en autonomie sur le poste

Comment transférer les compétences aux nouveaux arrivants ? Un nouveau management ?

Intervenant



Hugues de Quercize
Manager Finance
Michael Page

Michael Page

On-boarding à distance et perte de la notion de promotion + accueil physique dans l'équipe / Evolution des rituels de formation et d'on-boarding

Conclusion Il y a encore des évolutions sur ces nouveaux modes d'intégration pour répondre aux enjeux de l'engagement et de la fidélisation du collaborateur



Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

**VOTRE LIVRET D'ANNOTATIONS POUR
PREPARER ET SUIVRE LA CONFERENCE –
EXTRAITS RECHERCHES PREPARATOIRES**

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail : quel management ?



Universités d'été
DFCG

08h45

09h15

- Manager dans l'incertain ou comment renoncer à manager l'incertain ?
- Réorganisation du travail avec le télétravail : un nouvel équilibre vie perso/vie pro ?
- Un nouveau rapport à l'entreprise et au travail ?
- Une meilleure performance ?
- En quoi les nouvelles habitudes de travail redessinent l'entreprise ?
- Design thinking ou méthode agile : quelle approche pour votre organisation ?
- Télétravail : quelles conséquences sur l'affectio societatis, la circulation de l'information ?
- Comment transférer les compétences aux nouveaux arrivants ?
- Un nouveau management ?
- Comment fidéliser les collaborateurs ?

En partenariat avec :

Michael Page

Animateur(s)

Intervenant(s)

Eric Caspers



Président, DFCG Hauts de France



Philippe Pailot



Maître de Conférences HDR, IAE Lille & Professeur Associé, Skema



Laure Lourdel



Accounting Director, Leroy Merlin



Hugues de Quercize

Michael Page

Manager Finance, Michael Page



Michael Page

Mots clés identifiés:

Risques identifiés:

Opportunités possibles:

Freins humains ou technologiques:

Facteurs clés de succès:

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Une réponse à la fidélisation des équipes

Une réponse à la fidélisation des collaborateurs au sein des entreprises

L'offre de l'IAE de Lille

Point d'attention: pour les grandes entreprises, imaginer un parcours sur différentes fonctions de la Finance si possible



GESTION
LICENCE 3 - CONTRÔLE DE GESTION
FI FC FA
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex

MENTION **CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL**



GESTION
LICENCE 3 - COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT
FI CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex

MENTION **COMPTABILITÉ - CONTRÔLE - AUDIT**



CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL
MASTER 1 - AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER
FI FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex



CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL
MASTER 2 - AUDIT COMPTABLE ET FINANCIER
FC FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex



COMPTABILITÉ - CONTRÔLE - AUDIT
MASTER 1 - COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT
FI FC FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex



COMPTABILITÉ - CONTRÔLE - AUDIT
MASTER 2 - COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT
FI FC FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex



CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL
MASTER 1 - AUDIT INTERNE, CONTRÔLE, CONSEIL
FC FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex



CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL
MASTER 2 - AUDIT INTERNE, CONTRÔLE, CONSEIL
FC FA CP
Site Moulins - 2 rue Mulhouse, 59024 Lille Cedex

Animateur

Pascal Grandin



Directeur, IAE Lille University
School of Management



Observatoire Apec



**Les salaires,
premier critère
d'ajustement pour
les recruteurs**

**“ Face aux tensions
de recrutement
sur les postes cadres
qui représentent
un vrai risque pour
le développement
des entreprises,
ces dernières adaptent
le niveau des salaires
proposés voire les
profils retenus. ”**

Gilles Gateau
Directeur général de l'Apec

ACTUALITES SUR LA THEMATIQUE

Les salaires, premier critère d'ajustement pour les recruteurs

55% des entreprises



ont revu
à la hausse les
rémunérations
proposées aux
candidat.e.s

47% des entreprises



se sont résolues
à recruter un cadre
n'ayant pas toutes
les compétences

46% des entreprises



ont recruté un.e
candidat.e moins
expérimenté.e

Les diplômés profitent de la guerre des talents à l'embauche

Les recruteurs se les arrachent. Après deux années de turbulences, l'entrée dans la vie active des jeunes diplômés des grandes écoles (ingénieurs, commerce...) se passe beaucoup mieux. Qu'il s'agisse du taux d'emploi, de la durée de recherche ou encore des rémunérations, tous les indicateurs sont au vert. **Et l'alternance, très en vogue, facilite leur insertion.** « *Nous avons rattrapé le niveau d'avant-crise en matière de salaire mais aussi la tendance haussière observée à l'époque* », s'est réjoui le 15 juin Nicolas Glady de la Conférence des grandes écoles (CGE) lors de la présentation de l'enquête annuelle sur l'insertion professionnelle. Cependant, la crise sanitaire et les fermetures de frontières se font encore sentir avec des débuts de carrière à l'étranger moins nombreux que par le passé.

Marion Perroud

LEÇON N°1**Rebond**

Le redressement est spectaculaire : le taux net d'emploi des diplômés de grandes écoles en 2021 s'établit à près de 90%. Soit un bond de plus de 11 points sur un an. Quant au salaire brut annuel, hors primes, il augmente de 3,1%, à 36 551 euros en moyenne. Une hausse qui profite davantage aux managers (+5,3%) qu'aux ingénieurs (+1,7%).

LEÇON N°2**Inflation**

Cette dynamique salariale est tout de même à nuancer. Dès lors que l'on tient compte de l'inflation, le salaire brut moyen à l'embauche reste stable depuis dix ans en euros constants. En effet, s'il augmente légèrement pour les managers sur une décennie, il recule pour les ingénieurs pour se situer à 29 000 euros.

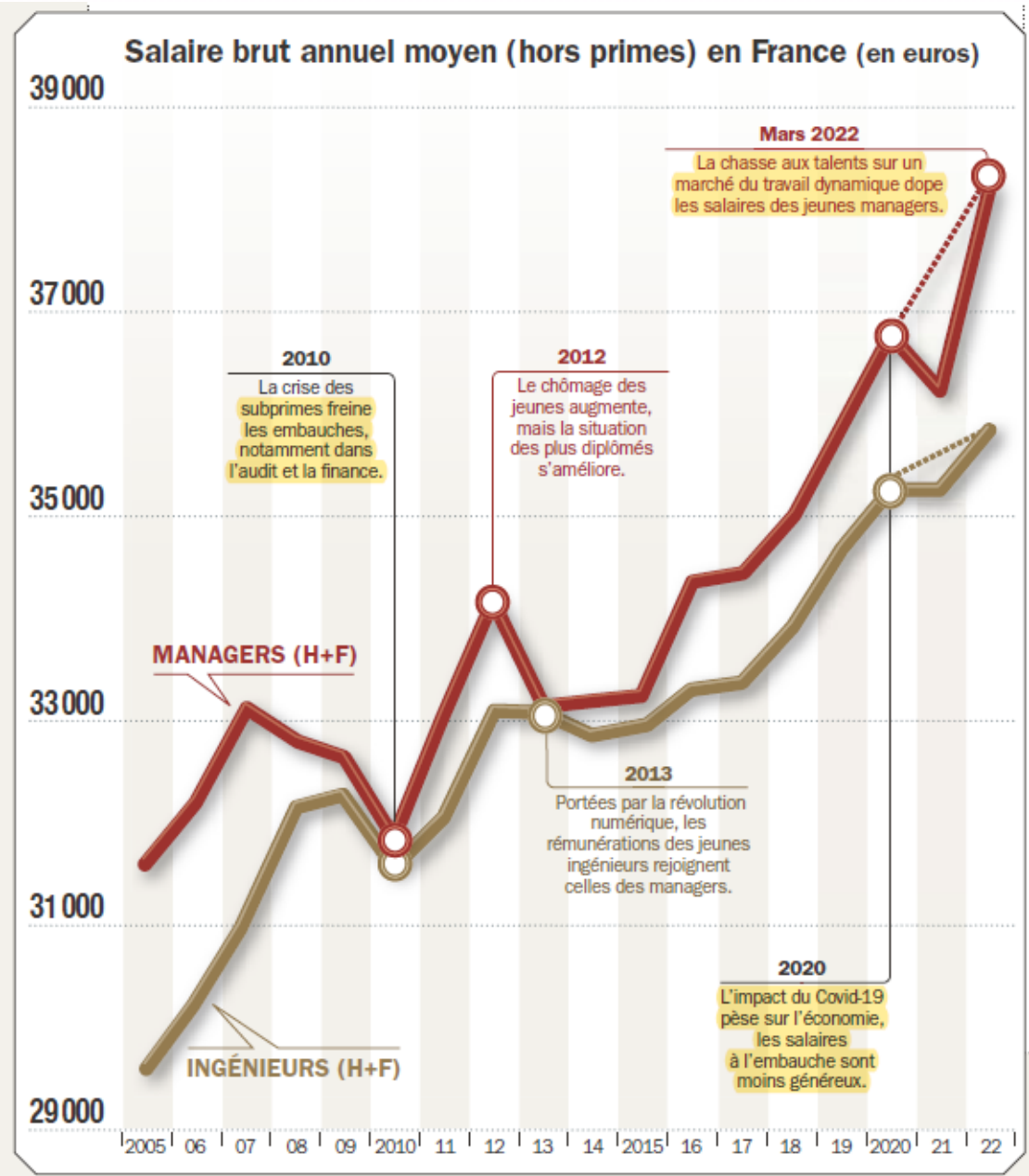
LEÇON N°3**Insertion**

Plus de huit diplômés sur dix en emploi ont été recrutés moins de deux mois après la sortie d'études. Ce sont toujours les grands groupes de conseil et les entreprises du numérique qui embauchent les plus gros bataillons de jeunes, suivis par les secteurs de la construction pour les ingénieurs et de la banque/assurance pour les managers.

Les diplômés profitent de la guerre des talents à l'embauche



Universités d'été
DFCG





La pandémie a bouleversé notre rapport au travail. Jusqu'à rendre obsolète le concept de carrière et redéfinir le modèle de réussite? Beaucoup ne veulent plus sacrifier leur vie personnelle ou leur éthique à un métier sans impact positif pour la collectivité. Une révolution qui touche tous les âges et tous les secteurs

LA FIN DE L'AMBITION

Par **BORIS MANENTI**
et **AGATHIE RANC**

Après un an de télétravail, deux heures lui ont suffi pour décider de plier bagage : exit la brillante carrière internationale, le salaire mensuel à cinq chiffres et les salons « business » des aéroports. Exit aussi le management autoritaire et les réunions vides de sens. Ancienne cadre dirigeante dans un grand groupe automobile, Natacha, 46 ans, s'est lancée dans une formation de mécanicienne à l'Institut national du Cycle et du Motorcycle. « Je n'arrivais plus à faire coïncider mes valeurs avec mon quotidien professionnel », nous dit celle qui aspire désormais à une ➤

LES REBELLES DE HEC

Ils ont obtenu le diplôme idéal pour faire carrière et toucher de hauts salaires. Mais certains ont préféré prendre un autre chemin. Plongée dans la promo 2020 de la plus prestigieuse des écoles de commerce françaises

Par
BORIS MANENTI
Photo
SIMONE PEROLARI

L'offre d'embauche est tombée alors même qu'il lui restait encore une année et demie à étudier à HEC. Un CDI doté d'une rémunération annuelle à peine croyable : 100 000 euros. Mais Arthur Coelho, originaire de Strasbourg, a préféré décliner. Ce jeune homme de 24 ans ne voulait pas rejoindre la banque d'affaires Rothschild. Pas envie de ce job « d'analyste ». « C'était flatteur, mais jamais de la vie ! J'aurais pas à abîmer la planète. »

Comme beaucoup d'étudiants en école de commerce, Arthur Coelho a choisi ses études un peu par hasard. « Longtemps, j'ai été très indécis. J'ai eu mon bac à 16 ans, et après j'ai hésité entre devenir pianiste, ingénieur ou épicier. Je voulais surtout me sentir utile. » La difficulté à trancher, alliée à d'excellents résultats scolaires, l'ont amené en classe préparatoire aux grandes écoles, puis à HEC, la plus prestigieuse des écoles de commerce françaises. « J'étais fier d'y entrer, d'autant que j'étais intéressé par la finance et qu'ils ont le meilleur master. » Sauf que ses stages dans des banques



▲ **Ambroise Mirallié, Victoire Billard, Oscar Lustin, Margaux Cornu, Arthur Coelho et Paul Bonnaud.**

engendrent une désillusion. « Il y avait une ambiance toxique, avec peu de place pour les femmes, une logique de "présentisme", des horaires délirants – on restait souvent de 9 heures à 1 heure du matin –, et surtout un manque de sens total : la rentabilité des investissements comptait plus que le reste, sans souci éthique. Ça ne correspondait pas du tout à mes valeurs. » A sa sortie de HEC, Arthur Coelho a préféré rejoindre Gottengreen, une petite structure d'investissements qui officie uniquement dans le développement durable. Alors oui, la rémunération a fondu d'un tiers par rapport à l'offre de Rothschild. « Mais c'est un bien meilleur climat et je m'y sens beaucoup plus utile. »

"JE PRÉFÈRE ÇA À LA FINANCE"

Dans sa promo, Arthur Coelho n'a rien d'une exception. Beaucoup d'autres élèves ont aussi fait le choix de délaisser « la voie royale » pour être en accord avec leurs convictions écologiques. Un mouvement de fond, pas nouveau, mais qui s'est fortement accéléré. Sur les 730 diplômés de la promo 2020, plus de 60% ont

LA RECHERCHE D'"IMPACT" EST RÉGULIÈREMENT ÉVOQUÉE PAR LES RÉFRACTAIRES AUX GRANDS GROUPES.

encore opté pour le cheminement classique vers les cabinets de conseil et les banques d'affaires, et un bon quart pour les grands groupes. Mais le reste se répartit dans différentes industries, sur des postes variés, et « résiste à la pression du parcours préétabli », selon les termes de Victoire Billard, aussi diplômée en 2020, engagée par la start-up Ecotable, qui accompagne les restaurants dans des engagements écologiques : « Je préfère ça à la finance, j'ai l'impression d'avoir un vrai impact. »

Cette recherche d'"impact" est régulièrement évoquée par les diplômés réfractaires aux grands groupes, et elle ne concerne pas que l'écologie. « Moi, j'ai toujours été plus animé par le social, dit Oscar Lustin, autre HEC 2020. J'ai bien eu une offre chez Danone, mais je sentais la difficulté d'amener une telle société à s'engager de manière concrète. » Il a préféré créer sa propre entreprise sociale, Domani, proposant des colocations pour seniors comme alternative aux Ehpad. « Avec Oscar, on a fait notre prépa et HEC ensemble, j'admire son courage, raconte son ami Paul Catteau, qui a préféré un poste chez le géant des centres commerciaux Unihail-Rodamco-Westfield. Je n'avais pas cette fibre, je cherchais plus de stabilité et l'assurance d'être bien formé dans un grand groupe. »

L'entrepreneuriat est aussi devenu une voie alternative valorisée : 6 % des derniers diplômés de HEC ont créé leur start-up pour avoir une plus grande liberté, à la fois dans les horaires et dans les choix professionnels. Cette volonté se retrouve chez les HEC 2020 devenus free-lance. Comme Jasmine Manet, sala-

riée quatre jours par semaine dans une association pour la jeunesse, préservant le reste pour son activité d'indépendante : « Cette bulle d'air est hyperimportante pour choisir mes projets et nourrir mon envie d'entreprendre. »

"MON GRAND-PÈRE NE COMPREND PAS"

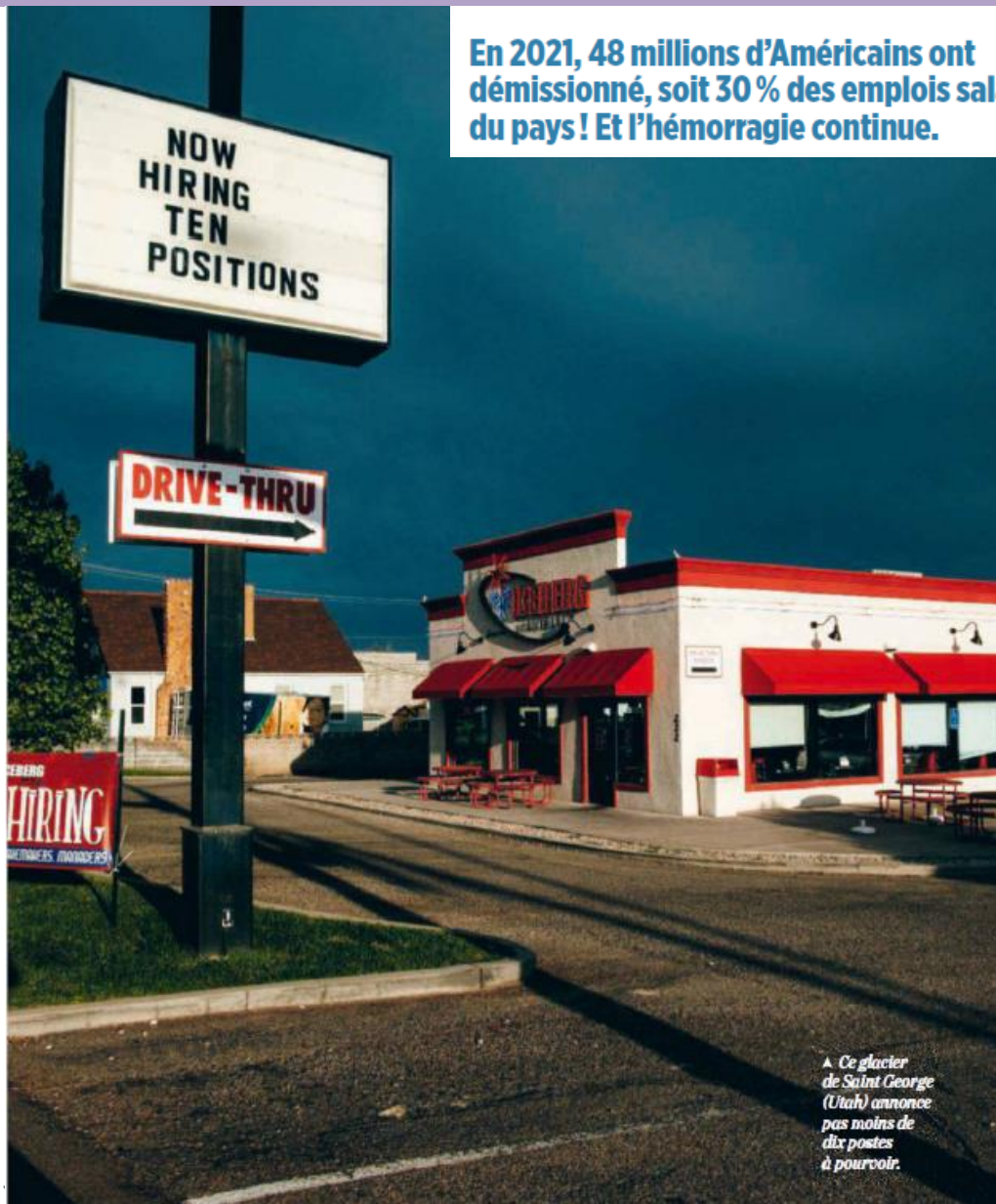
Cette résistance à un modèle n'est pourtant pas simple à assumer pour ces « rebelles » de HEC, en particulier auprès de leur famille, souvent issue du même moule. « Mon grand-père, qui a fait toute sa carrière dans un grand groupe de BTP, ne comprend pas du tout mon choix : il n'arrête pas de me mettre en relation avec ses connaissances chez Renault et Dassault... », raconte Paul Bonnaud, devenu journaliste dans l'équipe du youtubeur Hugo Travers. Même chose pour Hélioise Delecroix, embauchée par Moka.care, start-up de coaching en santé mentale : « Ma grand-mère me demande régulièrement pourquoi je ne suis pas retournée chez Louis Vuitton, où j'avais fait mon stage, alors que c'est précisément là que j'ai compris que je n'appréciais pas les grands groupes : on y est moins impliqué dans la stratégie, on y a moins de flexibilité et d'engagement que dans une petite structure. »

Si ces diplômés délaissent les carrières de banquier ou de consultant, ils n'ont pas perdu leur goût pour la stratégie économique et se projettent à terme dans un rôle de premier plan. Mais, en attendant, ils doivent accepter la comparaison avec leurs pairs. « Je me sens toujours un peu inférieure à mes amis de la promo 2020 parce que je n'ai pas suivi la voie royale jusqu'au bout, confesse Margaux Cornu, devenue directrice marketing chez CodaBene, start-up visant à réduire le gaspillage alimentaire. C'est paradoxal : d'un côté, j'admire la quantité de travail abattue par mes amis chez McKinsey ; de l'autre, eux me disent admirer mon choix. » Paul Bonnaud, le journaliste, admet : « C'est compliqué à vivre, parce que je gagne beaucoup moins d'argent que mes potes de promo, mais je crois y trouver plus de sens. »

Ces choix ont une autre conséquence : ils affectent les relations personnelles. Les désormais jeunes actifs doivent composer avec ces différences de salaire dans leurs amitiés. Un problème que plusieurs relativisent en estimant que, déjà durant les études, il fallait s'adapter aux différences d'origine sociale entre ceux vivant chez leurs parents et ceux devant payer un loyer. Ambroise Mirallié, employé par la start-up Castalie spécialisée dans l'eau filtrée, témoigne de ses récentes vacances entre ex-étudiants de HEC : « L'été dernier, on est partis à plusieurs. Comme celui qui bosse dans le conseil gagne deux fois mon salaire, il a plus tendance à nous offrir le resto. Mais, globalement, on vise le standing le moins cher pour faire plaisir à tous. »

Pour Arthur Coelho, qui a refusé Rothschild, « ce qui prime, c'est la philosophie générale, de toute façon, peu importe la structure. On partage globalement cette idée qu'on ne restera pas dix ans dans notre premier job, et qu'on sera amené à se reconverter. » La quête de sens n'est jamais terminée. ■

En 2021, 48 millions d'Américains ont démissionné, soit 30 % des emplois salariés du pays ! Et l'hémorragie continue.



▲ Ce glacier de Saint George (Utah) annonce pas moins de dix postes à pourvoir.

ÉTATS-UNIS

LE TSUNAMI DE LA "GRANDE DÉMISSION"

Plus de 38 millions d'Américains ont quitté leur emploi en 2021. Un mouvement massif, qui touche tous les âges, tous les métiers. Et qui renverse le rapport de forces entre salariés et entreprises

Par PHILIPPE BOULET-GERCOURT
correspondant à New York

A Lancaster, petite ville de Pennsylvanie, Marcus Grimm se marre en évoquant l'époque, récente, où il devait arriver au boulot à 7h30 pour une raison et une seule : son titre de vice-président. A New York, Michelle Albert-Rickert a fait quelque chose que cette consultante n'aurait jamais imaginé oser : elle a tout débranché pendant des mois pour s'occuper de sa famille, avant de reprendre, mais à son rythme et à ses conditions. A Sandy Springs, près d'Atlanta, Mike Petchenik a troqué son job stressant de reporter télé pour un emploi à plein temps auprès d'une start-up installée à plus de 1000 kilomètres de là, à Chicago ; il n'y a jamais mis les pieds, même pour son embauche. A Magnolia, au nord de Houston, Kimberly Fiddle a quitté son boulot, créé sa boîte presque par accident, en a fait un business prospère et vient de refuser de la vendre : elle veut

pouvoir continuer à embaucher des personnes étiquetées « inemployables », et elle a recruté une assistante, « parce qu'il n'est pas question que je me remette à bosser soixante heures par semaine ».

L'Amérique du travail bouge. Et elle bouge en profondeur. Ce n'est pas qu'une formule accrocheuse et reprise de toutes parts, celle de la « Grande Démission » – « Big Quit » ou « Great Resignation ». Pas que des batailles d'affichettes : « Nous démissionnons tous, désolés pour le dérangement », réclament les salariés d'un Burger King dans le Nebraska ; « Veuillez être patient avec le personnel qui a répondu présent, plus personne ne veut travailler », disent d'autres d'un McDo du Texas. Pas que des annonces chocs provenant des haut-parleurs de magasins : « Fuck les cadres, fuck cette entreprise, fuck ce job... Je démissionne, putain ! » a entonné l'employée d'un supermarché Walmart au Texas. Pas que des lectures politiques

pavloviennes : « Revanche sur le capitalisme ! » se réjouit-on à gauche ; « Fainéants gavés aux allocs ! » réplique-t-on à droite.

Elle bouge, l'Amérique du travail, et même si elle ne sait pas encore où elle va, elle y va en masse. En 2021, 38 millions d'Américains ont quitté leur poste, dont près de 40 % n'avaient pas encore d'alternative. Le pays a ainsi perdu 3,6 millions d'actifs. Un tsunami. Ces démissions se concentrent surtout dans l'hôtellerie-restauration (20%), dans le commerce (18%), dans les entreprises de services (17%), et dans la santé et l'aide sociale (13%). Des jobs « de m... », mal payés, où les employés sont à la merci de chefaillons sans état d'âme.

Sur les réseaux sociaux, où les jeunes « déserteurs » placardent fièrement leur démission, un ex-salarié publie cet échange de textos avec son supérieur :

« Où es-tu ? Tu as dit à Mark que tu pouvais travailler de nuit ce soir. – Non, j'ai ➔



CES FRANÇAIS QUI VEULENT TRAVAILLER MOINS, MIEUX... OU PLUS DU TOUT

Les entreprises ne trouvent plus de candidats à embaucher, les cadres rêvent de congés sabbatiques et de retraite précoce, les jeunes diplômés réclament du sens et plus de temps pour leur vie personnelle... Et si le travail n'avait plus vraiment la cote en France ?



Leur rêve : une vie plus sobre et équilibrée, pour mieux répondre aux grands défis sociétaux et environnementaux

Vivre au-dessous
de ses moyens pour
économiser... et partir
à la retraite
le plus tôt possible

À Nantes, le Collectif
Travailler Moins
prône le "détravail",
ou comment décentrer
la place du travail
dans nos vies



Spécial Entreprises

LE FIGARO
MAGAZINE

LA RÉVOLUTION DU TRAVAIL EST EN ROUTE

La pandémie a bouleversé les entreprises et les salariés ont découvert avec le télétravail de nouveaux modes d'organisation. En réalité, la crise sanitaire a accéléré des changements profonds déjà à l'œuvre. Pour le meilleur si les employeurs veillent à la qualité de vie au travail.



Spécial Entreprises

Dans les bureaux de la société de conseil Wavestone.



LES RÉVOLUTIONS DU TRAVAIL S'ACCÉLÈRENT

Individualisation du travail, cadences plus soutenues, surcharge mentale... En une génération, la conception et la gestion de la vie professionnelle ont complètement changé.

Spécial Entreprises

WAVESTONE "Le collectif est un élément clé"

La société de conseil associe ses parties prenantes – salariés, clients, partenaires – dans l'élaboration de son plan stratégique.

« Depuis septembre 2021, chaque entité opérationnelle est libre de tester la manière dont elle envisage de travailler », explique Fanny Rouhet, DRH de Wavestone.



Wavestone France occupe la 1^{re} place du palmarès Best Workplaces dans la catégorie des plus de 2 500 salariés.

ACCENTURE

“Un nouvel équilibre entre travail et vie privée”

Dans le cadre d'un congé sabbatique rémunéré, les salariés peuvent se consacrer à un projet personnel.

LE PALMARÈS DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Classement Best Workplaces 2022

Rang	Entreprise	Secteur	Dirigeant	Effectif	Création	Au palmarès
De 2 500 salariés et plus						
1	Wavestone France	Entreprise de service du numérique	Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen	3 079	1990	7 fois
2	Decathlon	Articles de sports	Arnaud Gauquelin et Fabrice Lisardi	21 479	1976	12
3	Groupe SII	Entreprise de service du numérique	Éric Matteucci	4 128	1979	5
4	DHL Express France	Transport express	Philippe Pretat	2 646	1969	3
5	Accenture	Conseil	Olivier Girard	6 201	1989	1
6	Klabi	Articles de mode pour adultes et enfants	Patrick Stassi	5 167	1978	6
7	Cultura	Produits culturels et de loisirs créatifs	Frédéric Bequart	3 889	1998	3
8	Koesio	Entreprise de service du numérique	Pieric Brenier	2 664	1991	10
De 1000 à 2499 salariés						
1	Salesforce France	Logiciels de gestion de la relation client (CRM)	Émilie Sidiqian	1 441	1999	5
2	Extia	Entreprise de service du numérique	Arnaud Frey	1 662	2007	11
3	Talan	Entreprise de service du numérique	Mehdi Houas	1 907	2006	8
4	Tape à l'Œil	Articles de mode pour enfants	Édouard Blanchon	872	1993	2
5	Cofidis France	Services financiers	Gilles Sauret et Nicolas Wallaert	1 467	1982	7
6	Hilti	Outils professionnels pour le BTP	Guillaume Aberlenc	1 761	1941	2
7	SNCF Connect & Tech	Entreprise de service du numérique	Anne Pruvot	1 018	2000	2
8	Sushi Shop	Restauration rapide	Christopher Jones	1 927	1998	1
9	Récréa	Gestion d'équipements de loisirs sportifs	Gilles Sargent	2 085	1989	1
10	CDiscourt	Commerce en ligne	Emmanuel Grenier	2 214	1998	1
De 250 à 999 salariés						
1	Cisco Systems France	Équipements informatiques et télécoms	Laurent Degré	765	1984	8
2	Hilton	Hôtellerie	Emmanuel Moore	510	1919	1
3	Adobe France	Logiciels et services	Sophie Yannicopoulos	497	1982	2
4	Stryker	Dispositifs et équipements médicaux	Lionel Ulrich	800	1941	5
5	OpenClassrooms	Formation en ligne	Pierre Dubuc	415	2013	2
6	American Express France	Services financiers	Caroline Gaye	724	1850	7
7	L'Olivier	Assurance	Pascal Gonzalvez	464	2010	8

nt trois mois, a Abouel-Karam isé son habit de e d'Accenture. idi Ouaziz, une ane de la province it, dans le sud du ns cette région a jeune femme a ère pour travailler tion d'une ferme . Équipée d'un la pompe fonc- : des panneaux y cultivera des atiques et médic- lamais je n'aurais expérience sans la un congé priorité e déployée par ouligné la jeune vais très envie de es acquis profes- utres horizons que idés au quotidien. » n nouveau genre a ce par la société de i 2021, pendant la re. « Nous avons l point nos colla- aient besoin d'un



Olivier Girard, président d'Accenture France et Benelux.

un enjeu très fort, au carrefour du capital humain et du développement durable. C'est aussi valorisant que formateur. » Cette durée de trois mois est apparue la plus appropriée à Accenture. « Elle se prête à une vraie rupture tout en étant plus facile à organiser pour les deux côtés », commente Olivier Girard. Y a-t-il un moment plus opportun que d'autres pour effectuer cette coupure ? « Le moment entre deux projets s'y prête, mais nous n'avons pas de règle intangible, ajoute le dirigeant. On ne crée pas de la flexibilité en ajoutant de la rigidité. » Depuis mai 2021, ils sont plus de 70 à avoir bénéficié de ce congé. Sophia Abou el-Karam met en exergue la dimension sociale de l'initiative de développement local à laquelle elle a participé. Pour sa part, Arthur Brizou insiste sur l'utilité de travailler de façon agile pour mobiliser un écosystème d'acteurs très variés au service du développement

Spécial Entreprises

DECATHLON

“Si on ne se trompe pas...”

L'enseigne de sport responsabilise ses salariés et cultive leur sens de l'initiative.

Si on devait décrire Decathlon en un mot, ce pourrait être « accessibilité ». Depuis que son fondateur Michel Leclercq, cousin du fondateur d'Auchan, Gérard Mulliez, a formulé en 1976 l'ambition de « rendre le plaisir et les bienfaits de la pratique des sports accessibles au plus grand nombre », elle a été largement déployée. Dans les produits, dans 69 pays et dans les habitudes de l'entreprise. « *Tout le monde se tutoie, y compris notre président, Fabien Derville, comme sur un terrain de sport* », raconte Kamel Medjabra, responsable de la marque employeur. Les collaborateurs font des points mensuels avec leur supérieur direct.

L'objectif ? Constaté la forme de chaque « coéquipier », tel que les collaborateurs sont désignés en interne, faire un point sur leurs performances et leur octroyer les moyens de donner le meilleur d'eux-mêmes. Surtout, voir comment préparer la suite de leur parcours qui peut être dans un autre pays ou une autre discipline, avec 400 métiers possibles dans le groupe. Kamel Medjabra, lui-même, qui a débuté il y a sept ans comme vendeur au rayon cycle dans un Decathlon londonien, rappelle les quatre valeurs de l'entreprise : « *entre sur le terrain* » et « *laisse ton empreinte* », incitant chacun à organiser des actions en magasin, des dons ou encore une course locale.



Mais, surtout, « *crée ton aventure* » et « *ose, on te fait confiance* ». « *On confie des responsabilités très tôt, car Michel (Leclercq) dit toujours : si on ne se trompe pas, on ne peut pas apprendre* », appuie Kamel Medjabra.

Pour conserver, à l'approche de la cinquantaine, cette mentalité de start-up, il suffit de recruter les bonnes personnes, juge-t-on chez Decathlon. « *Ce sont les équipes elles-mêmes, assistées par les ressources humaines, qui sélectionnent un profil et non un diplôme en évaluant six aptitudes : la passion du sport, le sens du service, la vitalité, le sens du concret, une capacité collaborative et l'engagement pour les personnes et la planète* », énumère Kamel Medjabra. Comme une formule magique permettant de rendre le rêve accessible. ■ *Annelot Huijgen*

Decathlon occupe la 2^e place du palmarès Best Workplaces dans la catégorie 2 500 salariés et plus.

Spécial Entreprises

KIABI

“Rendre la vie plus acceptable pour les handicapés”

L'enseigne de prêt-à-porter a une politique très volontariste en faveur de l'inclusion et de l'égalité.

D'emblée, Franck de Saintignon, DRH de Kiabi, rappelle le credo de Patrick Mulliez, fondateur de l'enseigne en 1978 : « *On fait le métier qu'on aime, avec les gens qu'on aime pour les gens qu'on aime.* » Un credo pour expliquer l'option de l'inclusion que l'entreprise affirme à coups d'accords en faveur des salariés handicapés. Résultat ? Ils représentent 6,4 % de l'effectif. La moyenne est de 3,6 % en France. En novembre 2021, l'enseigne a participé à l'opération DuoDay. « *Durant une journée, explique Franck de Saintignon, certains de nos collaborateurs ont fait découvrir leur travail à des personnes handicapées. Cela a débouché sur des stages de réorientation mais aussi des recrutements.* »

Pour l'heure, quatre magasins parisiens ont mis en place des plages d'ouverture, plus calmes et silencieuses, réservées aux clients autistes. « *Nous adaptons notre commerce pour rendre la vie plus acceptable pour ces personnes, poursuit Franck de Saintignon. Nous travaillons avec des associations qui forment et accompagnent nos collaborateurs. Ces expérimentations vont essaimer. Nous espérons 10 à 20 magasins supplémentaires.* »



Sheylla Boutroux, directrice de magasin Kiabi.

Dans les quartiers prioritaires de la ville, Kiabi ouvre, en partenariat avec la Croix-Rouge, des boutiques solidaires. « *Nous employons des collaborateurs de ces territoires, souvent en insertion lourde, afin de les former aux métiers de la vente, souligne le DRH. Dans dix ans, nous visons 100 magasins solidaires avec un flux de 400 personnes formées.* »

Kiabi, mobilisé en faveur de l'égalité femmes-hommes, est depuis plus de deux ans dirigé par un binôme paritaire, Béatrice Héricourt et Patrick Stassi. « *Nous veillons de près aux retours de congé maternité et aux niveaux d'augmentation et de promotion* », précise Franck de Saintignon. Bilan ? Kiabi a obtenu la note de 98 sur 100 à l'index égalité. ■ *Sylvie Laidet*

Kiabi occupe la 6^e place du palmarès Best Workplaces dans la catégorie 2 500 salariés et plus.

EXTIA

“Bien-être et performance”

Chaque année, 30 % des salariés de la société de conseil ont l'opportunité de changer de poste.

En dix ans, Extia est passé de 456 salariés à 2 200 répartis dans sept pays. « Dès le départ, résume Emmanuelle Pays, DRH de l'entreprise, l'ambition du président, Arnaud Frey, a été de conjuguer bien-être et performance, avec une devise : “D'abord qui, ensuite quoi”. Nous nous intéressons d'abord à la personne que l'on va engager, pour construire ensuite son projet professionnel et celui de l'entreprise. »



Dans les espaces de convivialité d'Extia.

Pour y parvenir, la société de conseil en ingénierie, technologie de l'information et numérique s'appuie sur la qualité de la relation et le sens du travail de chacun. « 85 % de nos salariés interviennent sur les sites clients, détaille Emmanuelle Pays. Nous misons donc sur la qualité de la relation, plus que sur sa durée. Nous voulons que l'expérience soit positive, que le collaborateur ait appris, évolué et conserve des souvenirs forts. »

Extia se base sur le principe : celui qui sait est celui qui fait. Partant des idées des salariés, l'entreprise travaille sur le jeu pour bâtir le processus RH. Ainsi les 16 communautés de métiers – les Comet' – sont nées des idées des salariés. Les participants d'une Comet' peuvent rapporter des points au groupe, donc davantage de budget pour leurs projets. En 2021, 3 500 personnes ont participé à une centaine de meet-up.

Les entretiens d'embauche ont été modifiés sur proposition d'Elise Petit, recruteuse de l'agence de Lille. Désormais, les candidats ont le choix entre une discussion classique ; un jeu agile de 11 cartes où la personne se présente à travers ses leviers de motivation ; un entretien autour du dessin où le candidat raconte son histoire.

De même, le collaborateur construira son projet professionnel. Marouane el-Bousmaqui, responsable d'agence à Lille, désirait s'installer au Canada. Il y a implanté Extia. Caroline Gautier, directrice commerciale, voulait devenir coach. C'est chose faite. Ainsi, 30 % changent de poste chaque année. En 2022, 1 000 personnes devraient être recrutées. ■

Christine Piédalu

Extia occupe la 2^e place du palmarès Best Workplaces dans la catégorie 1 000 à 2 499 salariés.

110/ Le Figaro Magazine / 8 avril 2022

Spécial Entreprises

CISCO

“Une culture de la confiance”

La filiale du groupe américain, à la pointe du télétravail laisse une grande autonomie aux équipes.

Cisco Systems n'a pas attendu la Covid pour passer en mode de travail hybride. Depuis 2013, la filiale française du géant américain des réseaux informatiques a conclu des accords de télétravail. La nouveauté est que les collaborateurs peuvent désormais télétravailler autant de jours qu'ils le souhaitent et de partout en France. « Nous sommes dans une culture de la confiance, souligne Alexandra Viennot, DRH de Cisco France. Qui mieux que les collaborateurs sait ce qui leur convient et ce qui est adapté pour délivrer leur mission ? Nous avons une forte culture de solidarité, d'honnêteté et de transparence. Chez nous, le besoin individuel ne prévaut pas sur l'intérêt collectif. » Pour assurer la cohésion, chaque équipe doit se créer ses rituels. « C'est à eux de décider à quelle fréquence ils se rencontrent et pour quoi faire, ce qu'ils veulent célébrer, ajoute Alexandra Viennot. Il n'y a pas de cahier des charges ni de moments imposés, ce sont des décisions et des organisations concertées. »

Les salariés ne plébiscitent pas le full remote, mais deux à trois jours de télétravail hebdomadaire. Depuis le retour possible sur site, Cisco France s'est questionné sur son « future of work ». « Notre siège social actuel est basé à Issy-les-Moulineaux, poursuit la directrice des ressources humaines. On s'interroge sur la pertinence de le déménager dans Paris afin d'être au cœur de notre écosystème de clients,

de fournisseurs et de partenaires. » Pour ses implantations en province, le groupe réfléchit à des espaces loués avec des laboratoires de recherche, des entreprises ou des partenaires. « Ce serait un moyen de créer davantage d'effervescence et d'émulation pour les collaborateurs se rendant sur site. »

En parallèle de ces réflexions, l'entreprise poursuit plus que jamais son initiative « time to give » : les salariés consacrent 10 jours (payés) à une cause qui leur est chère. En ce moment, certains salariés consacrent ce temps à empaqueter des vivres pour les Ukrainiens. D'autres travaillent à la réalisation d'une plate-forme recensant les logements vacants chez les salariés. ■

Sylvie Laidet

Cisco Systems France occupe la 1^{re} place dans la catégorie 250 à 999 salariés.



Pionnier, Cisco Systems pratique le télétravail depuis 2013.



Je comprends l'idée de l'effort. Mais pour moi, ça doit rester une idée.

Ces petites phrases qui en disent long

Les formules qui **SAPENT** la pugnacité et l'état d'esprit de développement

Les formules qui **DÉVELOPPENT** la pugnacité et l'état d'esprit de développement

<p>Tu es naturellement doué ! C'est super.</p>	<p>Bah, au moins tu as essayé !</p>	<p>Bravo ! Tu as ça dans le sang !</p>	<p>C'est dur. Ne t'en veux pas si tu n'y arrives pas.</p>	<p>Ce n'est peut-être pas ton fort. Ne t'inquiète pas : tu as d'autres qualités.</p>
<p>Tu es capable de progresser ! C'est super.</p>	<p>Ça n'a pas marché. Voyons comment tu t'y es pris, il doit y avoir un autre moyen d'y arriver.</p>	<p>Bravo ! Qu'est-ce que tu aurais pu faire de mieux ?</p>	<p>C'est dur. Ne t'en veux pas si tu n'y arrives pas encore pour l'instant.</p>	<p>Je place la barre haut. Mais je sais qu'ensemble, on y arrivera.</p>

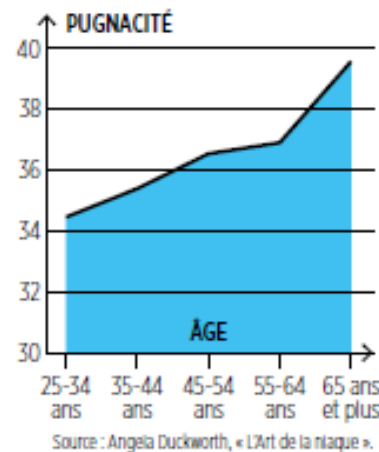
Source : Angela Duckworth, « L'Art de la niaque ».

La niaque, mode d'emploi

Professeure de psychologie à l'université de Pennsylvanie, Angela Duckworth a concentré ses recherches sur « cette combinaison de motivation et de persévérance qui distingue les gagnants », ce qu'on appelle familièrement « la niaque ». En s'appuyant sur les neurosciences, elle montre que le succès dépend moins du talent que de la faculté à maintenir ses efforts jusqu'au bout. Et que cette faculté, comme n'importe quelle facette de la personnalité, peut s'acquérir. La chercheuse dénombre quatre « atouts psychologiques des plus pugnaces » : l'intérêt, la volonté de progresser, la conviction de faire œuvre utile et l'espoir. « On peut apprendre à discerner puis approfondir un centre d'intérêt. La discipline s'acquiert. De même, il est possible de donner un sens à ce qu'on fait et se résoudre à espérer. » Promis, s'amuse l'autrice de *L'Art de la niaque* (JC Lattès), qui développe en détail chacun de ces quatre axes, c'est beaucoup moins difficile qu'il n'y paraît ! ■ P. D. L. V.

Plus on est vieux, plus on s'accroche...

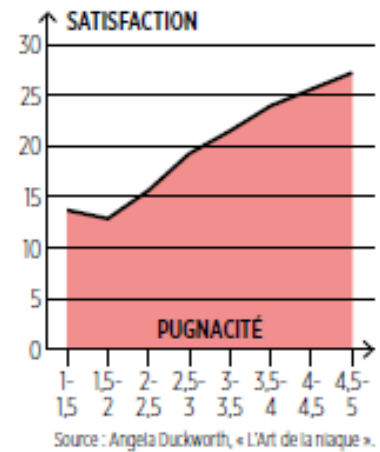
Variation de la pugnacité en fonction de l'âge, sur un panel d'adultes aux États-Unis



Source : Angela Duckworth, « L'Art de la niaque ».

... plus on s'accroche, mieux on se sent

Variation de la satisfaction par rapport à l'existence en fonction de la pugnacité, sur un panel d'adultes aux États-Unis



Source : Angela Duckworth, « L'Art de la niaque ».



Événement



Geoffroy Roux de Bézieux, PRÉSIDENT DU MEDEF.

« Le rapport de force est en faveur des salariés »

Pour pallier l'actuelle pénurie d'emploi, le patron des patrons compte sur les effets à venir de la réforme de l'assurance-chômage et une meilleure formation des chômeurs.

Challenges. Pourquoi la France connaît-elle une pénurie de main-d'œuvre aussi massive ?

Geoffroy Roux de Bézieux. Ce problème ne se cantonne pas à la France. Il se pose à tous les pays de l'OCDE selon deux phénomènes sous-jacents. Le premier est lié à la démographie : la population vieillit et donc les départs en retraite vont être plus importants que le nombre de jeunes arrivant sur le marché du travail. D'où les difficultés de recrutement, qui ne se limitent plus à quelques secteurs comme l'hôtellerie-restauration, mais touchent désormais toutes les entreprises. Quel est le second phénomène ? Les Français n'ont plus le même rapport au travail depuis la pandémie. L'hôtellerie-restauration est un cas d'école. Plus de 200 000 person-

nes ont quitté le secteur depuis 2020, c'est énorme ! Ces salariés démissionnaires évoquent souvent les mêmes raisons : des horaires décalés qui rendent la vie de famille compliquée et des perspectives d'évolution de salaires faibles. Cet exemple illustre bien comment les salariés portent plus d'attention aux conditions de travail. Et ils sont prêts à refuser des postes.

N'y a-t-il pas aussi un effet générationnel ?

Oui, les jeunes, principalement les diplômés, sont plus exigeants sur la qualité de vie, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. Ils n'hésitent pas à prendre un congé sabbatique d'une année, avec la certitude de retrouver un travail facilement à leur retour, le marché de l'emploi des cadres dans les métropoles étant en surchauffe.

Pour s'attaquer à ces pénuries, ne faut-il pas rendre le travail plus incitatif ?

On touche du doigt le problème fondamental : la différence financière entre travailler et vivre desalloca-

tions n'est pas assez forte. La réforme de l'assurance-chômage, entrée en application fin 2021, est censée y remédier, mais il est encore trop tôt pour en constater les effets.

Vous évoquez aussi l'intérim, plus attractif dans certains cas que des postes à temps complet.

Oui, des entreprises esouient des refus sur des postes en CDI car certaines personnes préfèrent l'intérim alternant période d'activité et période de chômage. La prime de précarité de 10% à la fin de chaque contrat pèse pour beaucoup dans ce choix.

L'augmentation des prix à la pompe ne pousse-t-elle pas certaines personnes à rester chez elles ? On peut parler d'un coût à aller travailler. Il faut bien voir que 60% des Français utilisent leur voiture pour se rendre au travail. Dépenser 50 euros par mois en plus, rien que pour l'essence, c'est beaucoup pour un salarié au smic.

Face au manque d'attractivité de certains secteurs, appelez-vous les entreprises à augmenter les salaires, comme le demande le ministre de l'Économie Bruno Le Maire ?

Non, ce n'est pas l'État qui administre les salaires, mais bien les entreprises. Je suis convaincu qu'il faut laisser agir le marché, d'autant que le rapport de force est en faveur des salariés. En effet, l'actuelle grande pénurie de main-d'œuvre oblige les entreprises à se montrer attractives pour les candidats. Prenez le secteur routier : les entreprises et les syndicats se sont mis d'accord pour augmenter de 6% les salaires. Ce n'est pas rien.

Avec un taux de chômage encore à 7%, n'est-il pas étonnant de rencontrer des difficultés à recruter ? On doit mettre le paquet sur la formation des chômeurs. Certes, le gouvernement a débloqué 15 milliards d'euros avec son plan d'investissement dans les compétences. Mais le patronat manque de visibilité. Il voit toujours arriver en entreprise des travailleurs non formés à leurs besoins. Il s'agit de l'un des grands enjeux de ce nouveau quinquennat. On attend de connaître le détail de la réforme de Pôle emploi, qui doit se transformer en France Travail.

Propos recueillis par Florian Fayolle

Ce 19 mai 2022, le Groupe Leaders League a organisé la 5ème édition des Victoires des Leaders du Capital. Lancé en 2014, l'évènement est devenu un lieu de rencontre autour des Ressources Humaines et permet ainsi aux innovations du secteur de rayonner et d'être reconnues publiquement.

A l'occasion de cette 5ème édition, OVHcloud a été récompensé par la Victoire d'Or sur la thématique Qualité de Vie au Travail. Les équipes Ressources Humaines ont présenté les initiatives et innovations de l'entreprise dans le contexte difficile du maintien et du retour au travail post-Covid. Ces dernières travaillent quotidiennement pour proposer des solutions qui garantissent un environnement de travail sain, stimulant et épanouissant aux 2700 collaborateurs OVHcloud.

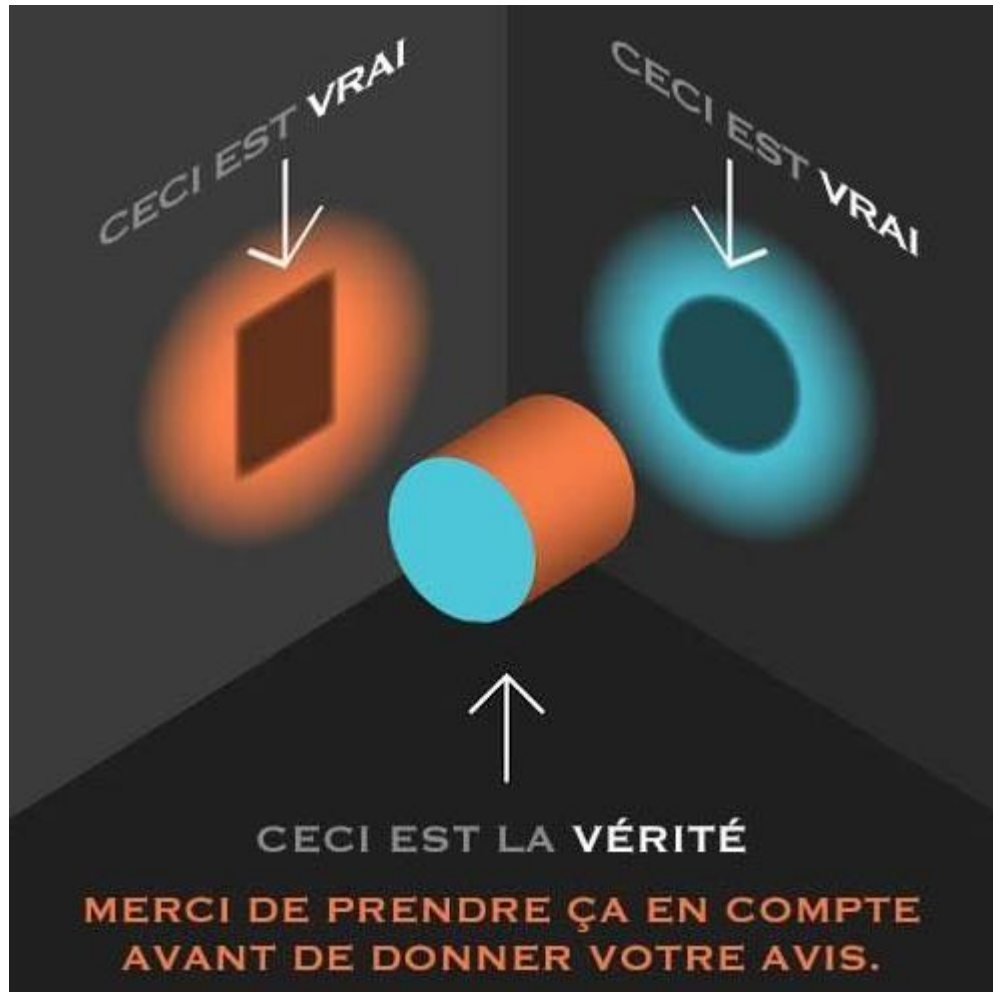
Nous sommes très fiers de recevoir cette Victoire d'Or, qui démontre notre implication et nos engagements pour l'épanouissement de chacun au sein de l'entreprise. **En effet, nos enquêtes internes révèlent un taux d'engagement des collaborateurs de 74%.** Ce taux nous conforte sur la pertinence des initiatives et actions mises en place au sein de l'entreprise. La qualité de vie au travail est et restera toujours une priorité pour nos équipes.

[Inside OVHcloud] OVHcloud remporte la Victoire d'Or lors des Victoires des Leaders du Capital Humain sur la thématique Qualité de Vie au Travail

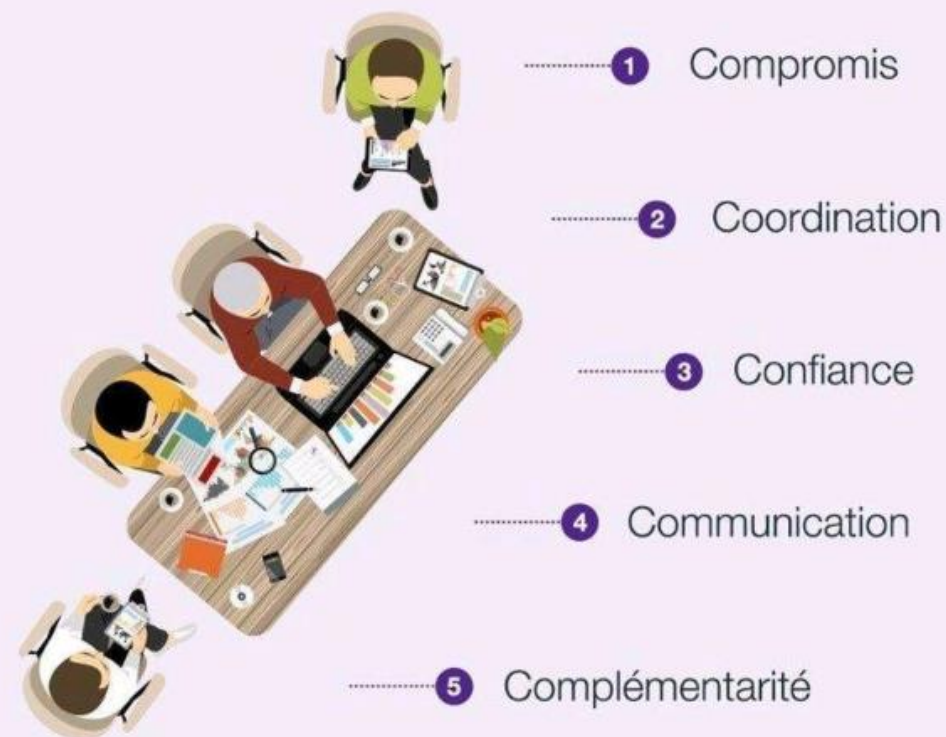


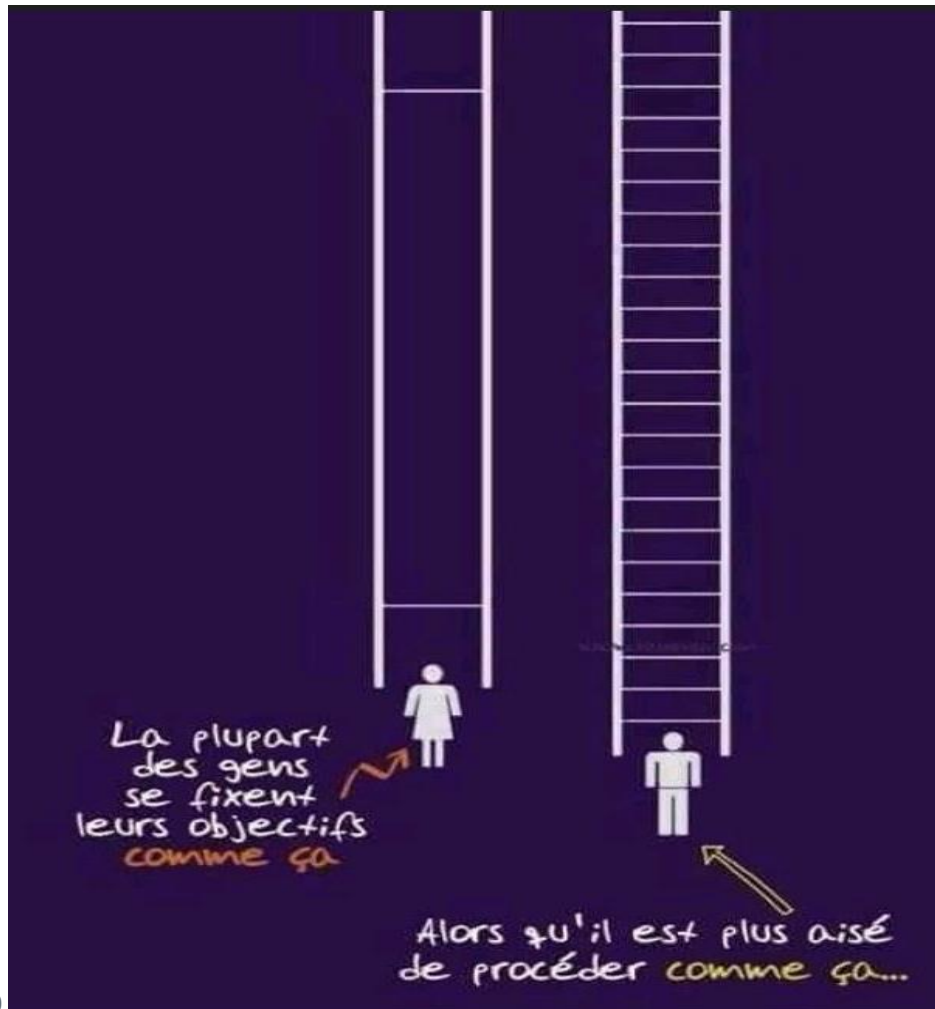
ACTUALITES SUR LA THEMATIQUE PERCEPTION / TRAVAIL EN EQUIPE

La perception ou les mots ne veulent pas toujours dire la même chose selon les gens ou la culture dans laquelle vous voulez vous développer:



Les 5 « C » du travail en équipe





Il y a une chose dont on parle peu dans le monde professionnel : le respect. Il faut dire que le respect n'est pas mesurable, et il n'existe pas de méthode pour l'acquérir.

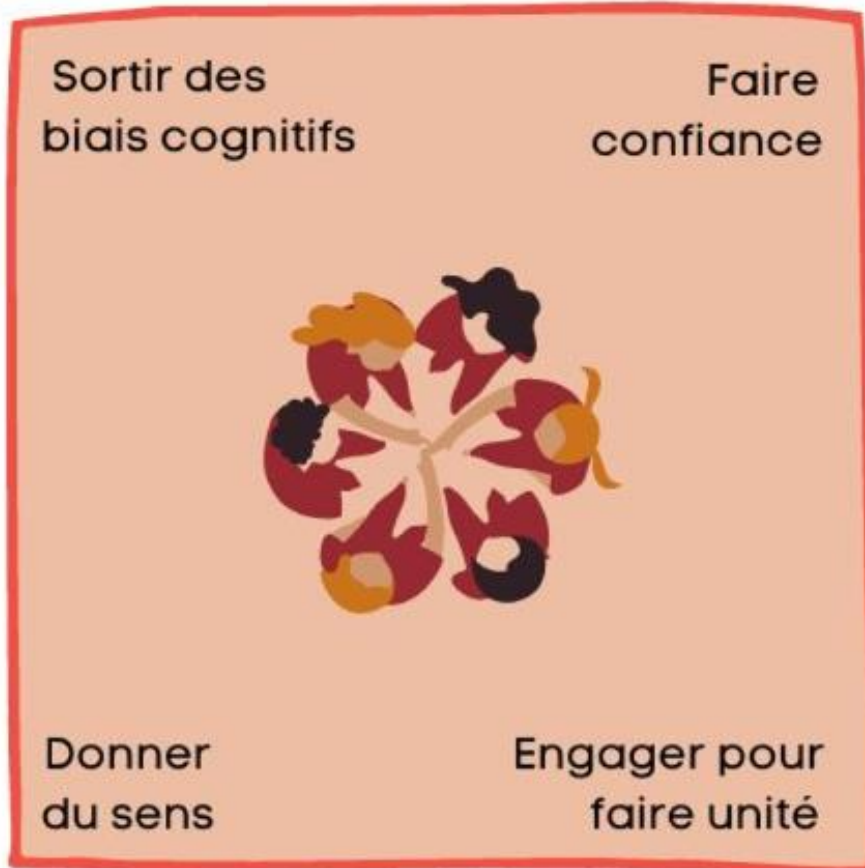
⇒ Il est la résultante d'une habile combinaison entre écoute de l'autre, empathie, confiance, alignement avec des valeurs, exemplarité et bien d'autres ingrédients.

Catherine Testa

LE MANAGER HYBRIDE : FÉDÉRER

Créer un collectif
dans des équipes hybrides

Pour tirer le meilleur parti
de chaque mode



Objectifs	Production (plutôt distanciel)	Collaboration	Sociabilisation (plutôt distanciel)
Collaborateurs	Présentiel	Distanciel	Flexible
Contraintes	Bureau	Distanciel	Hybride

"POUR MANAGER, IL FAUT
AIMER LES GENS ET
s'intéresser à eux.
LE VRAI LEADER EST
celui qui grandit
EN FAISANT GRANDIR
LES AUTRES."

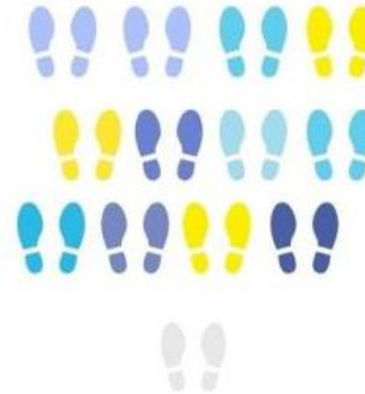


MANAGER, C'EST

SE METTRE EN
PREMIÈRE LIGNE
POUR PROTÉGER
SON ÉQUIPE QUAND
NÉCESSAIRE



S'EFFACER POUR
LAISSER SON ÉQUIPE
SUR LE DEVANT DE
LA SCÈNE QUAND
NÉCESSAIRE



SELON LUDOVIC GIRODON



Universités d'été
DFCG

Présentation de la DFCG nationale et de son offre de découverte

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille



Emmanuel Millard
Président
DFCG

La DFCG compte près de 3 000 membres sur l'ensemble du territoire, répartis sur 15 régions et plus de 1 800 entreprises de toute taille.

Le réseau des dirigeants financiers (DFCG) est la référence des professionnels de la finance d'entreprise.

3 000

dirigeants financiers

1 800

ETI, TPE et PME

15

régions

Alsace
Auvergne
Rhône-Alpes
Bretagne
Pays-de-la-Loire
Bourgogne
Franche-Comté

Centre
Val-de-Loire
Côte d'Azur
Hauts-de-France
Île-de-France
La Réunion

Languedoc
Roussillon
Lorraine
Midi-Pyrénées
Normandie
Nouvelle Aquitaine
Provence

La DFCG. pour...


Échanger

Réseau de 3000 pairs

Workplace

Groupes d'échange

6 événements majeurs


Rayonner

Influence

Lobby

Trophées
des dirigeants financiers

10 trophées régionaux

Labellisation



Performer

Veille permanente

- Conférences
- Finance&Gestion, la revue bimédia
- Vox-Fi, le blog

RDV experts

Formations

Documentation



Accompagner

Vers une économie responsable

Transformation du métier

Transmissions aux futurs
dirigeants financiers



... m'accompagner
tout au long de ma carrière

5 événements nationaux vous sont dédiés

Évènements



Cinq évènements nationaux vous sont dédiés

FC | Financium
DFCG

Décembre

RD | Rencontres
Digital & Finance
d'entreprise

Avril

G | Rencontres
du contrôle
de gestion
DFCG

Mai

UE | Universités d'été
DFCG

Juillet

ASP | Assises
des services
publics
DFCG

Octobre

**En région, quelque
400 manifestations par an**

dans toute la France vous permettent
de réseauter entre pairs,
de vous soutenir, d'échanger,
de mentorer ou bien de parrainer.

dfcg.fr/evenements

REJOIGNEZ LA DFCG.

.....A TARIF PREFERENTIEL! **Hauts-de-France**

-35% sur le tarif annuel de cotisation 2022 *

3 000
adhérents

1er réseau
des financiers d'entreprise

Réseau d'influence
auprès des hautes instances grâce à notre
forte implication dans le débat public



Annuaire
des adhérents



23 groupes DFCG
par affinités, thèmes et
secteurs



Publications : newsletter,
cahiers techniques, livres
blancs, études

@workplace

Plateforme
collaborative
réservée à nos membres



Revue mensuelle
« Finance&Gestion »
à tarif préférentiel



Cycle de webinaires
Avec EFL



1/2 journée Formation expert :
Offerte à chaque membre



Formation à des
tarifs préférentiels

Offre découverte

Bénéficiez des services du réseau

L'ensemble des partenaires, les témoins, les universitaires ainsi que les équipes nationales et des Hauts de France de la DFCG, vous remercions d'avoir expérimenté ce nouveau format plus court pour vous offrir des synthèses sur un nombre plus important de sujets!

Bonnes vacances et bonnes réflexions pour la rentrée 2022.

Merci !





Universités d'été
DFCG

« Le financier incontournable et agile dans un monde chaotique »

Mercredi 6 juillet 2022, IAE de Lille

Neuf partenaires vous ont accompagné dont la Banque de France pour un point sur l'Inflation



Deloitte.



KPMG



Michael Page



Merci!